

## È in arrivo il "business coaching"

**N**elle aziende grafiche la formazione è intesa soprattutto in senso tecnico, un addestramento specifico per istruire gli operatori all'uso di nuove tecnologie. Nel nostro settore, come tutti sanno, si utilizza poca formazione gestionale e, ancora meno, si parla di formazione comportamentale: quella che, per intenderci, agisce sulle relazioni umane. In quest'ambito da poco si va affermando il Business Coaching, una formula innovativa rivolta a capi-reparto, quadri, manager. La sfida dei grandi cambiamenti e l'evoluzione tecnologica obbligano tutti i giorni le nostre aziende ad affrontare processi di *re-engineering* industriale piuttosto complessi. Ad esempio, l'adozione di un nuovo workflow o l'inserimento di un computer to plate possono rappresentare un enorme cambiamento non solo tecnico.

### Se la formazione tecnica non risolve i problemi

Il primo effetto di questa situazione è che il patrimonio di esperienza di tutti, capi e operatori, sembra come svalorizzato. Bisogna acquisire nuove competenze, di nuovo andare a scuola. Ma l'imperativo è produrre e perciò le aziende programmano corsi di addestramento tecnico. Ecco allora che il nuovo sistema comincia veramente a "girare". Ma in realtà il cambiamento indotto non è stato solo tecnologico. Si è trattato di una vera e propria rivoluzione copernicana che ha coinvolto, direttamente o indirettamente, tutte le risorse, anche sotto il profilo umano, organizzativo e personale. Non sono rari i casi in cui a questo punto cominciano a venire dei dubbi e ci si chiede: i capi si sentono partecipi alle decisioni? I più esperti



E. Hopper - Office at night, 1940, Minneapolis, Walker Art Center

**Clima teso? Tensioni tra collaboratori? La soluzione c'è. È la formazione comportamentale. Che, a quanto pare, sta diventando un fattore determinante del successo aziendale. Rivolto a quadri, manager e imprenditori, il coaching è capace di migliorare lo stile imprenditoriale, l'organizzazione, i processi decisionali**

hanno recepito bene la novità? Qualcuno si sente un po' perso? C'è entusiasmo per questo cambiamento? Ma, soprattutto, in queste circostanze cominciano a sorgere molti se: se il sistema non va a regime entro il tempo previsto, cosa accadrà? Se qualcuno degli uomini migliori se ne vuole andare...; se il magazzino non regge l'aumento di produzione...; se i venditori contestano tempi o qualità...

### La soluzione è un intervento comportamentale

Tensioni. Stress organizzativo. Produzione in calo. La conseguenza è un mucchio di tempo e denaro che va in fumo per motivi sfuggenti... Non è più un problema di formazione tecnica: è ormai una questione (quasi impalpabile) di uomini, di organizzazione, di

feeling, di collaborazione. È qui che si inserisce il "business coaching", un metodo basato su colloqui individuali faccia-a-faccia con un *coach*, di solito una persona matura ed esperta anche di business. Questo metodo è un potente mezzo di supporto per le persone-chiave in azienda, sulle quali si scaricano le maggiori responsabilità e le tensioni in

momenti di sfida e di cambiamento: capi-reparto, quadri, manager e, ovviamente, il titolare. Un percorso di Business Coaching si traduce in pratica nell'affiancamento della persona prescelta per un periodo che va mediamente da 4 a 6 mesi, con colloqui individuali settimanali o quindicinali di circa 2 ore.

La persona discute con il proprio coach il contesto nel quale si muove, analizza con lui le implicazioni, i blocchi "interni" ed esterni ed esplora le soluzioni possibili, fino a scegliere il piano d'azione appropriato. Il primo risultato del Business Coaching è la gestione ottimale delle problematiche mediante il rinforzo dello stile imprenditoriale del manager e la massimizzazione di tutte le sue potenzialità. Il risultato secondario è l'adozione dello "stile coaching" da parte del manager con i propri collaboratori: chiedere e scambiare più opinioni; favorire di più le iniziative; prendere decisioni ponderate; in definitiva, instaurare nel team un clima migliore.

Quello del coaching è un tema a cui dovrebbero essere sensibili anche i fornitori che a volte vedono allargarsi sorprendentemente la forbice della "soddisfazione" per lo stesso sistema installato presso due aziende diverse. Il motivo è lo stesso: il fattore umano.

### Per saperne di più, un workshop sul "business coaching"

Per capire a fondo le caratteristiche del coaching, un'importante azienda milanese specializzata in servizi per le risorse umane organizza workshop sul tema. La prossima sessione prevista è il 19 novembre 2003. A condurre le conferenze è Giuseppe Bernardi, ex Marketing Manager Europa per la divisione Prodotti Arti Grafiche di 3M/Imation (recentemente assorbita da Kodak Polychrome), specializzato in formazione individuale come Business Coach.

Per informazioni: Evolvere srl, via Costa 2 (p.le Loreto) Milano, tel. 02.26113414.